

Estudio de Mercado

Sección: 01
Profesores: Cristián Bargsted
Andrés Kettlun

Contenido

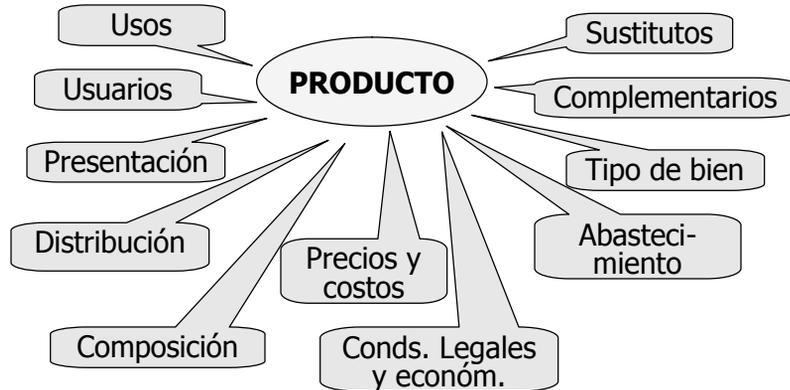
- Análisis de mercado
- Estrategia
- Planificación estratégica

Análisis de mercado

Análisis del Mercado

- Objetivo: estimar la cantidad de Bienes y/o Servicios que una mercado estaría dispuesto a comprar a un precio establecido
- Variables a considerar: Producto, Demanda, Oferta, Precios y Comercialización

Análisis del Mercado



Análisis del Mercado

DEMANDA

- Explicar el comportamiento de los consumidores y la manera como gastan (necesidades de compra, posibilidad de compra, poder adquisitivo, tiempo de consumo)
- Cálculo de la demanda: comportamiento histórico, segmentación del mercado
- Se puede calcular: nro. de demandantes, potencial estimado de compradores, sitios de compra, ubicación de productores y distribuidores, frecuencia de las compras, motivaciones y actitudes frente al producto

Análisis del Mercado

DEMANDA

- Elasticidad: relación de cambio entre cantidades demandadas frente a cambios en el precio. Usualmente negativa.

$$E = (dQ/dP)*(P/Q) = \% \text{ que varía la cant. dda. cuando el precio sube en un } 1\%$$

$|E| > 1$ Dda. Elástica

$|E| < 1$ Dda. Inelástica

Análisis del Mercado

DEMANDA

- Estimación de la dda. futura.
 - Extrapolación de tendencias históricas (regresiones)
 - Coeficientes técnicos (Utilización de índices)
 - Comparaciones nacionales e internacionales (Utilización de indicadores de tendencia)
 - Métodos econométricos, modelos matemáticos

Análisis del Mercado

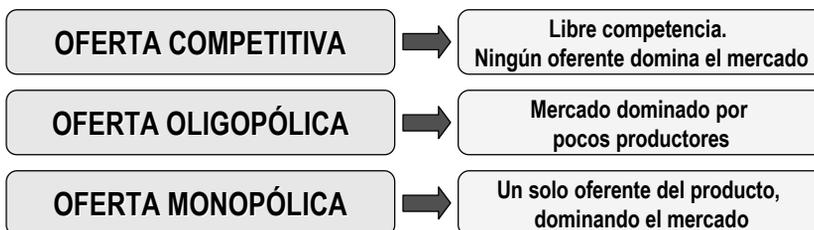
OFERTA

- Identificar el comportamiento de las cantidades de un B o S que pueden ofertar un número de oferentes para atender y satisfacer las necesidades de una comunidad dada a un precio determinado
- Oferta actual: se trata de establecer como evoluciona la ofta. en el tiempo
 - Series estadísticas básicas de prod. de similares o afines (nacional o importado)
 - Cuantificación de la oferta existente
 - Inventario de los principales oferentes

Análisis del Mercado

OFERTA

- Estructura del mercado (oferta)



- De los oferentes investigar: caract. de la producción, volúmen producido, cap. instalada y utilizada, estructura de costos y precios, participación de mcdo., comercialización, entre otros.

Análisis del Mercado

OFERTA

- Prórnostico de la oferta: establecer la posible evolución futura o pronóstico de la oferta con base en:
 - Posible utilización de capacidades ociosas de los oferentes
 - Planes y proyectos de ampliación de la capacidad instalada
 - Análisis de los factores que determinan la evolución de la demanda: evolución en el sistema económico, cambios en el mcd. proveedores, medidas que afecten la producción, etc.

Estrategia

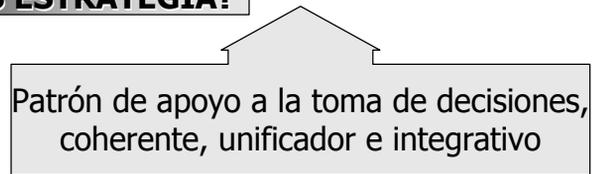
Estrategia

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

- **Peter Drucker:** la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?
- **Michael Porter:** Trabaja con lo que denomina "Estrategia Competitiva", la que "toda empresa tiene en forma implícita o explícita". "Con ella se garantizan las acciones de los departamentos funcionales, de modo que sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes".
- **Julie Wulf:** Crear valor para los accionistas mediante la generación de utilidades económicas por sobre los niveles competitivos. Para ellos hay que crear y mantener ventajas competitivas

Estrategia

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?



Patrón de apoyo a la toma de decisiones,
coherente, unificador e integrativo

- Abarca el propósito general de la organización
- Ayuda a determinar e identificar los objetivos de largo plazo
- Abarca todos los niveles jerárquicos
- Selecciona los negocios/actividades en los que estará la organización
- Apunta a generar ventajas competitivas

Estrategia

Obj.: Buscar oportunidades que puedan Posicionar a la empresa con una ventaja competitiva, obteniendo utilida económica

Responde a:
• Neutralizar amenazas
• Corregir debilidades
• Aprovechar oportunidades
• Explotar fortalezas

ESTRATEGIA

Busca lograr y mantener una ventaja sostenible a LP en cada uno de las áreas de negocios

CREAR VALOR

Estrategia

Estrategia a nivel de negocio:

- Unidad estratégica de negocios (UEN): unidad que agrupa una serie claramente diferenciada de productos/servicios que son vendidos a un grupo uniforme de clientes, haciendo frente a un conjunto definido de competidores.
- Elección de una estrategia competitiva de negocios: los factores centrales para decidir como abordar el negocio son aquellos que determinan el atractivo de la industria en que está inserto el negocio y el comportamiento de los competidores y aquellos que determinan la ventaja del negocio c/r a los competidores.

Estos factores contribuyen a desarrollar una Posición superior y sostenible para la UEN sobre sus Competidores: OBJ. ÚLTIMO DE LA ESTRATEGIA

Estrategia

- NO SIEMPRE ES POSIBLE SEPARAR UNA EMPRESA/ORG. EN UEN

Ejemplos:

- Una firma/organización que tiene una sola actividad dominante o una estructura organizacional puramente funcional no puede ser dividida en UENs. Esta es la situación de empresas pequeñas y en grandes y medianas que están orientadas al proceso productivo y caracterizadas por elevados niveles de integración vertical.
- También hay problemas cuando las UENs comparten recursos comunes y no pueden ser separadas sin perder eficiencia, como operaciones, canales de distribución, tecnología, mercados compartidos (clientes o áreas geográficas)

Planificación estratégica

Planificación Estratégica

Es un proceso organizacional que apunta a la especificación de la estrategia de una firma y la asignación de las tareas y responsabilidades necesarias para llevarla a cabo.

E/P: muchas veces un proyecto es parte de una estrategia más general, o bien da origen a una estrategia nueva

- Corporativo: mayor alcance, a nivel global
- De negocios: centrado en un negocio específico
- Funcional: requerimientos funcionales (finanzas, sistemas, personal, etc)

- Ayuda a unificar las directrices de la org.
- La segmentación mejora notoriamente
- Introduce una disciplina en el pensamiento de LP
- Es una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales múltiples y a todo nivel

Planificación Estratégica

Proceso de planificación estratégico



Planificación Estratégica

Proceso declarativo: VISIÓN

- Qué visión tiene del futuro de la misma? Qué quiere ser la empresa en el futuro. En qué negocios nuevos entrar, qué negocios eliminar, cuáles manter, etc.
- Una declaración de visión debe dar respuesta clara a:
 - ¿Qué productos estamos ofreciendo al mercado?
 - ¿Por qué pensamos que son "diferentes"?
 - ¿Qué beneficios van a traer estos productos a los clientes?
 - ¿Cómo vamos a estructurar nuestras relaciones con los proveedores?
 - ¿Cómo vamos a organizar la distribución de los productos?
 - ¿Cómo pretendemos desarrollar nuestra propuesta de valor para los empleados?
 - ¿Por qué deberían trabajar para nosotros?

Planificación Estratégica

Proceso declarativo: VISIÓN

Ejemplo: Visión de Codelco

"El cobre será un material cada vez más esencial para la vida y para el desarrollo de las industrias líderes del siglo XXI.

Nuestra empresa será líder mundial en competitividad, desplegando todo el potencial de su gente y de sus negocios, posicionándose con una fuerte presencia en el mundo.

Todos los que trabajamos contribuiremos de manera creciente, con nuestros resultados, al desarrollo del país.

El trabajo conjunto entre Administración y Trabajadores, continuará siendo herramienta esencial para unir el esfuerzo cooperativo de todos tras el proyecto común, considerando a las personas como elemento central del proceso.

La empresa cumplirá sus metas según los compromisos establecidos con sus accionistas."

Planificación Estratégica

Proceso declarativo: VISIÓN

- “Es una declaración de los ámbitos actuales de producto, mercado y cobertura geográfica y de los cambios esperados a futuro; así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja sustentable en el largo plazo”(Hax y Majluf)
- “...en lo que se quiere convertir la organización se conoce como misión. La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos...”(Thompson-Strickland)
- La misión debe incluir dos conceptos:
 1. Una clara definición del alcance actual y futuro esperado del negocio.
 2. La selección de competencias que distinguen en forma única al negocio de los otros de la misma industria. Definen la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible.

Planificación Estratégica

Proceso declarativo: VISIÓN

1. “...Minera Los Pelambres tiene como propósito fundamental la creación de una empresa de alto desempeño, focalizada en la creación de valor para sus accionistas y actuando en un ámbito de pleno respeto por las personas y el Medio Ambiente” – Claramente recoge las preocupaciones de los accionistas, los trabajadores y la comunidad y que la oferta es mejorar la propuesta de valor para todos.¿qué pasa con el pdcto(cobre)?¿y la estrategia de producir al menor costo?
2. “Nuestra misión es proporcionar a cualquier cliente una forma para que la gente y las cosas se trasladen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados en distancias cortas con una confiabilidad superior a la que pueda ofrecer cualquier empresa similar en el mundo” (OTIS Elevator) – Aquí se destaca el producto (desplazamientos) y su confiabilidad, pues esto es una clave para el éxito de dicha compañía.
3. “La misión de nuestra empresa, es desplegar en forma responsable y ágil, toda su capacidad de negocios mineros y relacionados, con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte a los accionistas”- producto, accionistas.

Planificación Estratégica

Proceso declarativo: VISIÓN

Cuando una empresa es muy grande la enumeración de productos, mercados, cobertura, etc. se vuelve inoperativa desde un punto de vista estratégico. En este caso, es preferible concentrarse en la identificación del desafío estratégico derivado de los cambios en la misión del negocio

Ejemplo:

Cambio en Ámbito de Productos	Incorporar nuevos productos: muebles, artículos para reparaciones, servicios para automóviles y servicios anexos.
Cambio en Ámbito de Mercados	Incursionar en el mercado de instituciones.
Cambio en Cobertura Geográfica	Participar del mercado regional y latinoamericano (compra de terrenos)
Cambio en la forma de alcanzar liderazgo	Ser la firma más rentable del mercado fortalecer cobertura y participación de marcas propias.

Planificación Estratégica

Proceso declarativo: VISIÓN

Ejemplo: Apliquemos los conceptos al negocio de los supermercados, y en particular D&S.

Un ejemplo de misión de Líder puede ser la siguiente:

	Actual	Futuro
Ámbito de Productos	Comercialización de productos de consumo masivo a través del sistema de autoservicio. anexos	Expandirse a muebles, artículos para reparaciones caseras y automóviles, estaciones de servicio y servicios
Ámbito de Mercados	Familias	Familias e instituciones
Ámbito Geográfico	Santiago y V Región	Cobertura nacional e incursionar en Latinoamérica
Modo de conseguir el liderazgo	Liderazgo en costos a través de: economías de escala, marcas propias, poder negociador sobre proveedores	Continuar el liderazgo en costos e incrementar economías de escala y alcance. Fortalecer marcas propias apoyar con publicidad

Se puede agregar una componente tecnológica a la misión cuando esta variable es fundamental para el desarrollo del negocio.

Planificación Estratégica

Proceso declarativo: VISIÓN

Una manera útil de llevar a cabo un mayor análisis de las dimensiones "ámbito de productos" y "ámbito de mercados" de la declaración de la misión es realizar una matriz de producto-mercado para encontrar alternativas de crecimiento.

		Mercados	
		Existentes	Nuevos
Productos	Existentes	Penetración de Mercado Extensiones geográficas o mejoras en la participación de mercado de productos actuales. (Ej: Telefónica del Sur)	Desarrollo de Mercado Buscar mercados no considerados. Ej: Desarrollo del Prepago para atacar al mercado de clientes riesgosos.
	Nuevos	Desarrollo de Productos Incorporación de nuevas líneas de productos. (Ej: Telefónica y Entel entrando en la vta de equipos telefónicos para casas y oficinas.	Diversificación Ejemplo: Endesa España, entrando al Mercado de las Telecomunicaciones en Chile. Honda, Daewoo, etc.

Planificación Estratégica

Análisis Externo

CONSISTE EN ANALIZAR A LA INDUSTRIA A LA CUAL PERTENECE LA EMPRESA

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Es el marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria, es un análisis estructural del sector industrial que se basa en 5 fuerzas básicas

Planificación Estratégica

Análisis Externo

Porter postula que hay 5 fuerzas que conforman la estructura de la industria:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitución
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades económicas se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Planificación Estratégica

Análisis Externo

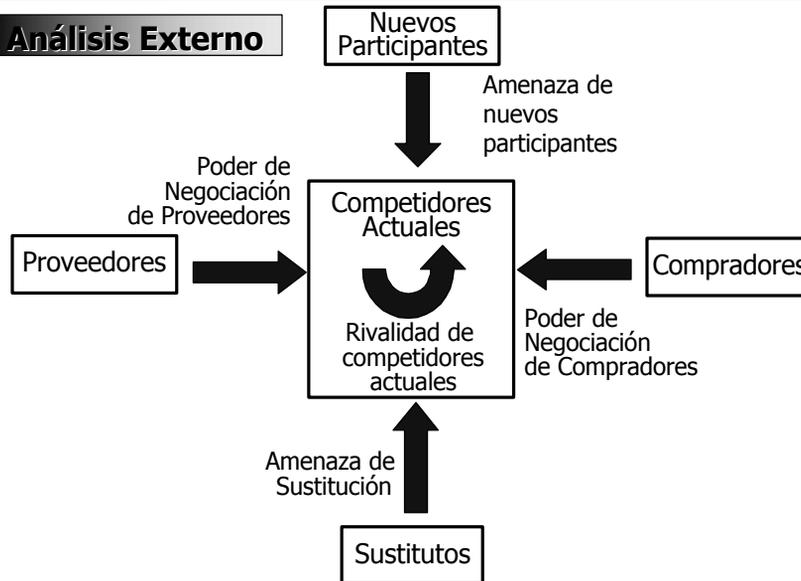
NO TODOS LOS SECTORES INDUSTRIALES TIENEN EL MISMO POTENCIAL: porque las fuerzas actúan en beneficio o en contra de las utilidades, y se sobreponen sus efectos.

Estrategia 

Debe encontrar una posición en el sector industrial en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor

Planificación Estratégica

Análisis Externo



Planificación Estratégica

Análisis Externo

Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Determinantes de rivalidad entre competidores:

- Crecimiento de la industria
- Costo fijo (o de almacenamiento)
- Diferenciación de productos
- Concentración y equilibrio entre competidores
- Incrementos de capacidad intermitentes
- Costos de cambio de los compradores
- Barreras a la salida
 - costos de salida por una vez
 - interrelaciones estratégicas con otros negocios
 - barreras emocionales
 - restricciones gubernamentales y sociales
 - especialización de activos

Planificación Estratégica

Análisis Externo: amenaza de nuevos participantes

En ocasiones, el problema estratégico más crítico para la empresa no es lograr ventajas sobre los actuales competidores, sino que dirigir la atención hacia una posible entrada en la industria de nuevos participantes.

La principal motivación estratégica de la firma pasa a ser

- La Creación de Barreras de Entrada
- Búsqueda de nichos para desarrollar competencias únicas y distintivas

Planificación Estratégica

Análisis Externo: amenaza de nuevos participantes

Barreras de entrada

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Marcas
- Costo de cambio de los compradores
- Acceso a canales de distribución
- Requerimientos de capital
- Acceso a la última tecnología
- Experiencia y efectos del aprendizaje

Acciones del gobierno:

- Protección a la industria
- Regulación de la industria

Planificación Estratégica

Análisis Externo: amenaza de nuevos participantes

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.

Ejemplo:

El extraordinario éxito de Microsoft además de estar protegido por la existencia de economías de escala y de aprendizaje, lo está porque su clientela tiene costos de cambio (Tienden a seguir comparando sus aplicaciones para no incurrir en costos de aprender a utilizar otras).

Planificación Estratégica

Análisis Externo: amenaza de nuevos participantes

Barreras de entrada y salida

- Aunque las barreras de salida y las barreras de entrada son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector industrial.
- Las barreras a la entrada están relacionadas positivamente con el atractivo de la industria. En tanto que las barreras a la salida aumentan la inestabilidad (riesgo) del negocio.

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados y estables	Rendimientos elevados y riesgosos

Planificación Estratégica

Análisis Externo: amenaza de productos sustitutos

El impacto que los productos sustitutos tiene sobre la rentabilidad promedio de largo plazo de la industria depende de una serie de factores, tales como:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Costos del cambio para el usuario
- Agresividad de los productores de sustitutos
- Relación valor-precio del sustituto

Planificación Estratégica

Análisis Externo: amenaza de productos sustitutos

Ejemplo: La Escondida

- Relajada respecto de la amenaza de imitación; muy pocos depósitos minerales en el mundo con la misma calidad que el suyo
- La oferta de este recurso es muy limitada. Así, es difícil para el imitador producir cobre a costos tan bajos como La Escondida.
- Amenazada por sustitutos del cobre. Las necesidades que satisface este material -como la transmisión de señales y de electricidad- pueden ser satisfechas por la fibra óptica y los superconductores.
- De ocurrir sustitución, se reduciría la demanda por el recurso "depósito de cobre" reduciendo su escasez y reduciendo, por ende las utilidades económicas de La Escondida.
- La sustitución puede derivar de un cambio en las preferencias del cliente o del descubrimiento de otra forma de satisfacer sus necesidades. Los cambios tecnológicos producen habitualmente sustitución

Planificación Estratégica

Análisis Externo: poder negociador de los compradores

Factores que influyen en el poder de los compradores:

- Número de compradores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria
- Costos de cambio de los compradores
- Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás
- Amenaza de la industria de integrarse hacia delante
- Contribución a la calidad o servicio de los productos de compradores
- Costo total de los compradores contribuido por la industria
- Rentabilidad de los compradores

Planificación Estratégica

Análisis Externo: poder negociador de los compradores

Definiciones:

- Una empresa está integrada hacia atrás en un insumo, si satisface todas las necesidades de ese insumo particular a partir de fuentes internas.
- Una empresa está integrada hacia adelante para un producto, si es autosuficiente para proveer internamente la demanda de ese producto.

Planificación Estratégica

Análisis Externo: poder negociador de los proveedores

Factores que influyen en el poder de los proveedores

- Número de proveedores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores
- Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores
- Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores
- Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicios de los productos de la industria
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores

Planificación Estratégica

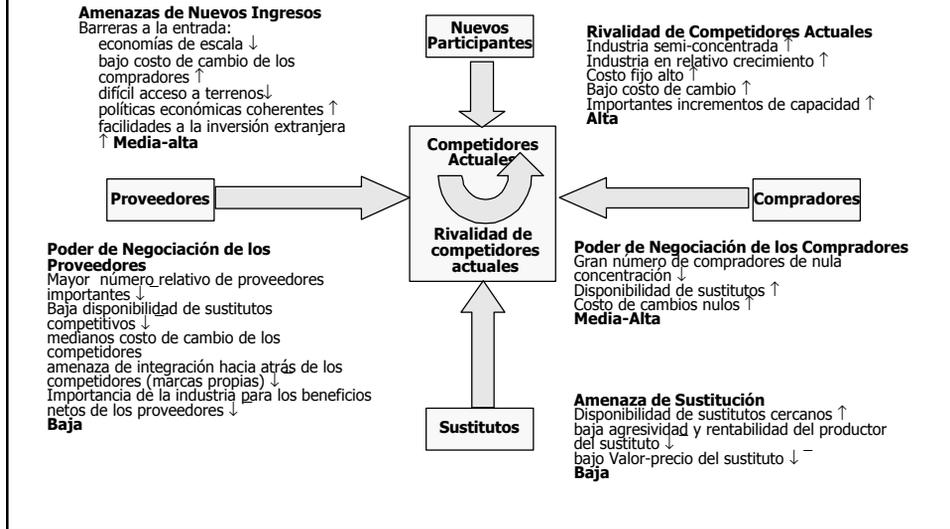
Análisis Externo

Comentarios:

- No todas las fuerzas son igualmente importantes
- No todos los factores son igualmente importantes.
- No todos los factores están en la lista (son una guía)
- No es un análisis mecanicista, sino que analítico-conceptual
- La estructura de la industria es dinámica. No sólo hay que observar la estructura actual, sino que también las tendencias futuras más probables.
- El modelo de Porter presenta a la industria como un campo de batalla o juego de poder (fuerzas contrapuestas). Pero no sólo se debe saber cuando competir, sino que también cuando cooperar (alianzas estratégicas).

Planificación Estratégica

Análisis Externo: ejemplo sector supermercados



Planificación Estratégica

Análisis Externo: ejemplo sector supermercados

Las expectativas de rentabilidad de largo plazo son media-bajas

Oportunidades:

- desarrollo del mercado regional
- masificación del formato megamercado
- incorporación masiva de nuevos servicios (bombas de bencina, lubricentros, autolavado, bancos, comida rápida, cines, etc.)
- introducción masiva y desarrollo de marcas propias
- introducción de nuevas categorías de productos: muebles para armar, herramientas y materiales para reparaciones caseras, etc.
- incorporación de nuevos formatos: telemercados y tiendas de descuento.
- desarrollo del crédito a clientes
- incorporar organizaciones como clientes

Amenazas:

- ingreso y desarrollo exitoso de cadenas internacionales (Carrefour, Wal Mart, Casino, Velox-Ahold, etc.)
- agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento del mercado
- regulación del gobierno de las posibilidades de expansión del negocio (crédito, nuevas categorías, políticas de precio bajo costo, etc.).
- reacción de los proveedores a su pérdida de poder negociador (eliminar productos líderes de cadenas: Coca Cola, Nescafé, Nido, Lucchetti, Confort, etc., asociaciones entre principales proveedores: Lever, Nestlé, Coca Cola, etc.)

Planificación Estratégica

Análisis Interno

El análisis del medio interno intenta identificar el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

La metodología para realizar el análisis es:

- Identificar los competidores relevantes
- Analizar las capacidades que la firma puede controlar y en las que tiene que sobresalir para lograr una ventaja competitiva sostenible.
- Desarrollo de un perfil competitivo midiendo fortalezas y debilidades del negocio frente a cada uno de los competidores de mayor importancia.
- Resumen de la identificación de las fortalezas y debilidades generales.

Planificación Estratégica

Análisis Interno

Identificar los competidores relevantes: son los que cumplen una o más de las siguientes condiciones.

•Desde un punto de vista de mercado:

- Tiene una elevada participación de mercado
- Ha experimentado un crecimiento sostenido en el mercado
- Logra elevados niveles de rentabilidad respecto del promedio de la industria
- Ha mostrado una actitud competitiva agresiva en contra del total de su negocio o de algunos de sus segmentos más importantes.
- Tiene una posición altamente vulnerable ante las acciones competitivas que la firma puede emprender.

•Desde un punto de vista funcional:

- Tiene la estructura de costos más baja.
- Tiene la base técnica más sólida.
- Tiene la mayor fuerza de marketing
- Ofrece la mejor calidad de productos
- Muestra el nivel más elevado de integración vertical
- Exhibe el nivel más elevado de utilización de capacidad.

Planificación Estratégica

Análisis Interno

Ejemplo: Competidores relevantes de Líder:

- Jumbo y Santa Isabel
 - alta participación de mercado
 - ha experimentado crecimiento sostenido
 - logra elevados niveles de rentabilidad
 - tiene una base técnica sólida e importante fuerza de marketing
 - Ofrece la mejor calidad de productos
- Unimarc
 - participación de mercado de relativa importancia
 - tiene una posición altamente vulnerable ante las acciones competitivas que la firma puede emprender
- Carrefour
 - tiene una posición altamente vulnerable ante las acciones competitivas que la firma puede emprender
 - Tiene una estrategia similar de liderazgo en costos

Planificación Estratégica

Análisis Interno

El examen sistemático de las formas que tiene un negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible, no puede realizarse a nivel de la empresa como un todo. Es necesario conocer las unidades de negocio, separándolas en etapas estratégicamente relevantes, donde se tienen en cuenta todas las actividades que se realizan para añadir valor.

CADENA DE VALOR

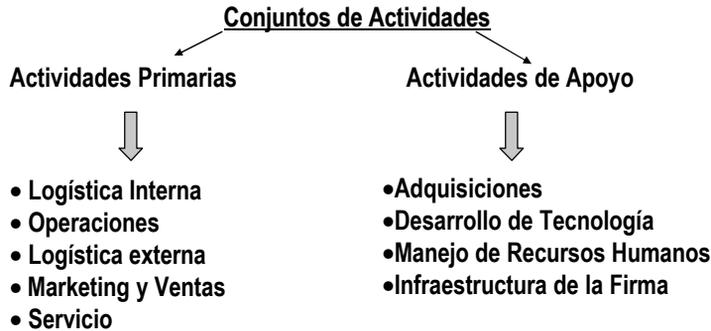
UEN: unidad o foco de planificación que agrupa una serie claramente diferenciada de productos/servicios que son vendidos a un grupo uniforme de clientes, haciendo frente a un conjunto definido de competidores.

Planificación Estratégica

Análisis Interno

CADENA DE VALOR

Para cualquier empresa en cualquier tipo de negocio, es el conjunto de actividades de creación de valor desde las fuentes de materias primas hasta el producto acabado o servicio que se entrega a los consumidores finales.



Planificación Estratégica

Análisis Interno

Actividades Primarias

Logística Interna: recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.

Operaciones: transformación de los insumos en el producto/servicio final. Producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos.

Logística Externa: distribución del producto terminado. Almacenaje de productos terminados, operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos.

Marketing y Ventas: inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Diseño de producto, selección y relación con canales de distribución, determinación de precios, apoyo publicitario, cotizaciones, política de descuentos y despachos.

Servicio: realiza o mantiene el valor del producto. Instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.¹⁸

Planificación Estratégica

Análisis Interno

Actividades de Apoyo:

Adquisiciones: compra de materias primas, suministros y otros ítems.

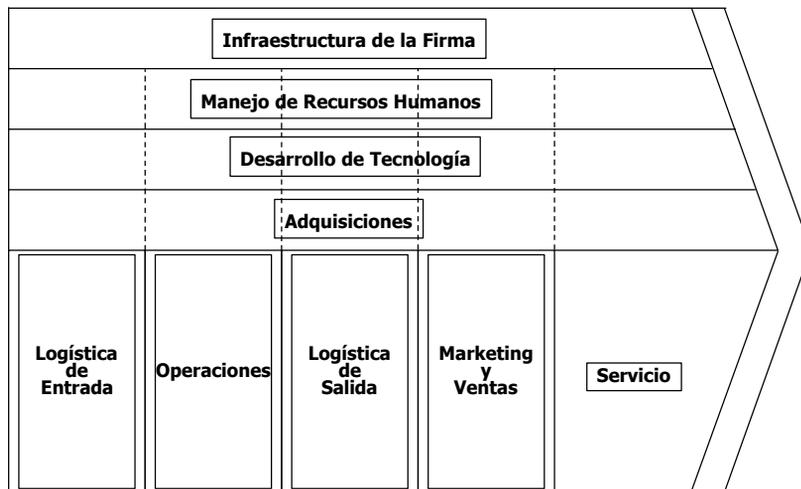
Desarrollo de Tecnología: conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena del valor.

Manejo de Recursos Humanos: selección, promoción y colocación; evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y relación accionistas(dueños) / ejecutivos / empleados.

Infraestructura de la Firma: gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad

Planificación Estratégica

Análisis Interno



Planificación Estratégica

Análisis Interno: ejemplo Líder

<p>Infraestructura de la Firma Pertenencia al grupo D&S, con sólida capacidad financiera y técnica en el negocio, líder del mercado nacional. poca experiencia internacional del grupo, salvo la sala Ekono en Argentina (un mercado más desarrollado).</p>				
<p>Manejo de Recursos Humanos La primera cadena en implementar una Escuela de Servicio en donde forma a su personal</p>				
<p>Desarrollo de Tecnología F: Ha implementado sistemas de gestión eficiente de categorías de productos, lectura de códigos de barra, rentabilización del espacio de venta y los inventarios, etc.</p>				
<p>Adquisiciones Es la única cadena que posee los terrenos necesarios para su plan de crecimiento</p>				
<p>Logística Entrada centro de distribución para compras centralizadas alto poder de negociación con proveedores hostilidad de proveedores por agresivas políticas de compras.</p>	<p>Operaciones Líder en la implantación del formato megamercado que le permite aprovechar economías de escala e incorporar otras categorías de productos de mayor margen. Es la cadena de mayor crecimiento del país, ha introducido exitosamente marcas privadas. Posee una administración profesional</p>	<p>Logística de Salida buenas ubicaciones en sectores de ingresos medios de Santiago pocas salas de venta en regiones, sin salas de venta en comunas de altos ingresos hostilidad de competidores por agresivas políticas de precios.</p>	<p>Marketing/Ventas agresiva estrategia de precios bajo costo para atraer clientes. Publicidad que refuerza el conocimiento de la cadena, sus bajos precios y variedad de productos, introducción exitosa y pionera de tarjeta de crédito a sus clientes altos precios y demanda de sus espacios de venta</p>	<p>Servicio cadena de precios económicos pero con gran variedad de servicios adicionales.</p>

Planificación Estratégica

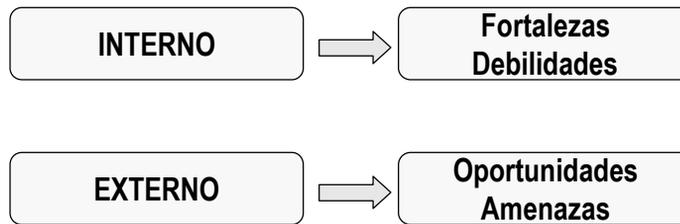
Análisis Interno

- La idea es que las empresas crean valor para sus compradores a través de su desempeño y de las actividades que realizan.
- El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios.
- Cada uno de los sectores de la cadena de valor es un "proveedor" potencial de ventajas competitivas.
- A diferencia del análisis externo, las actividades son controlables.
- A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la performance competitiva comparándonos con la competencia, y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades. Es decir se mide por un lado la eficiencia operativa en cada una de las actividades, como también la diferenciación respecto de los consumidores.

Planificación Estratégica

FODA

- Esta herramienta busca contraponer una perspectiva externa (el entorno de la empresa) y una perspectiva interna (situación de la empresa). La perspectiva externa hace referencia a las amenazas y oportunidades, mientras que la perspectiva interna a las fortalezas y debilidades.



Planificación Estratégica

FODA

Las fortalezas son aquellos aspectos positivos de la organización de la empresa que **generan ventajas competitivas**. Se deben analizar desde dos dimensiones: la ventaja que representan en relación con los competidores y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

		facilidad de copia	
		alta	baja
ventaja sobre los competidores	alta	defensa enérgica para mantenerse adelante	ventaja estructural de fácil defensa
	baja	no constituye una fortaleza estratégica	a mantener sólo si el esfuerzo es bajo

Planificación Estratégica

FODA

Las debilidades de la empresa son los aspectos criticables de la organización de la empresa, o sea las características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y son materia pendiente de mejoramiento. Su análisis debe seguir dos dimensiones, las desventajas que representan en relación con los principales competidores y la facilidad con la que se podrían fortalecer estas debilidades.

		Facilidad de fortalecimiento	
		Alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	Alta	2.- Acortamiento fácil de desventajas	1.- Desventaja estructural de difícil solución
	Baja	3.- Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo	4.- No constituye una debilidad estructural

Planificación Estratégica

FODA

Las oportunidades son las tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis debe seguir dos dimensiones: el grado de atractivo que representa y la probabilidad de éxito.

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Grado de atractivo	Alta	1.- Aprovecharla de inmediato	2.- Interesante si el riesgo es aceptable
	Baja	3.- Interesante si el esfuerzo es bajo	4.- Descartable, sin importancia

Planificación Estratégica

FODA

Las amenazas son tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis se debe hacer en función del grado de seriedad que representan su impacto en la empresa y la probabilidad de su ocurrencia.

		Probabilidad de	
		Alta	Baja
Grado de seriedad	Alta	1.- Riesgo que debe ser evitado a toda costa	2.- Riesgo de cobertura especulativa
	Baja	3.- Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	4.- Situación de impacto débil

Planificación Estratégica

FODA

El análisis FODA debe orientarse hacia la acción, por lo cual es muy conveniente cruzar la cuatro variables de mayor importancia en una matriz que podría ser la siguiente:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Situación positiva que debe ser aprovechada y sostenida	La empresa debe trabajar fuertemente para revertir las debilidades
Amenazas	Se deben planificar acciones para evitar o contrarrestar la influencia negativa	Situación negativa que requiere un profundo replanteo interno

Planificación Estratégica

FODA



Planificación Estratégica

FODA

Es muy importante tener en cuenta lo siguiente:

- El análisis de oportunidades y amenazas se debe orientar hacia el futuro para anticipar los probables escenarios competitivos que puedan surgir en el entorno externo.
- El análisis de fortalezas y debilidades debe iniciarse hacia el presente en una primera instancia y luego hacia el futuro de la empresa.

Planificación Estratégica

FODA: ejemplo Líder

Oportunidades:

- Desarrollo del mercado regional
- Masificación del formato megamercado
- Incorporación masiva de nuevos servicios (bombas de bencina, lubricentros, autolavado, bancos, comida rápida, cines, etc.)
- Introducción masiva y desarrollo de marcas propias
- Introducción de nuevas categorías de productos: muebles para armar, herramientas y materiales para reparaciones caseras, etc.
- Incorporación de nuevos formatos: telemercados y tiendas de descuento.
- Desarrollo del crédito a clientes
- Incorporar organizaciones como clientes

Amenazas:

- Ingreso y desarrollo exitoso de cadenas internacionales (carrefour, wal mart, casino, velox-ahold, etc.)
- Agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento del mercado
- Regulación del gobierno de las posibilidades de expansión del negocio (crédito, nuevas categorías, políticas de precio bajo costo, etc.).
- Reacción de los proveedores a su pérdida de poder negociador (eliminar productos líderes de cadenas: coca cola, nescafé, nido, lucchetti, confort, etc., Asociaciones entre principales proveedores: lever, nestlé, coca cola, etc.)

Planificación Estratégica

FODA

Fortalezas:

- Posee un centro de distribución para compras centralizadas
- Cadena de precios económicos pero con gran variedad de servicios adicionales.
- Líder en la implantación del formato megamercado, aprovechando economías de escala, incorporando otras categorías de productos de mayor margen y alcanzando un alto poder de negociación con proveedores.
- Cadena pionera y exitosa introduciendo marcas privadas.
- Posee una administración profesional
- Buenas ubicaciones en sectores de ingresos medios de santiago, el grupo D&S es el único que posee los terrenos necesarios para su plan de crecimiento y una sólida capacidad técnica y financiera.
- Es una de las tres cadenas que realiza publicidad
- Primera cadena en introducir tarjeta de crédito a sus clientes
- Alta demanda y buen margen de sus espacios de venta.
- La primera cadena en implementar una escuela de servicio

Debilidades:

- Hostilidad de proveedores y competidores por agresivas políticas de compras y de precios de venta.
- Pocas salas de venta en regiones.
- Sin salas de venta en comunas de altos ingresos
- Poca experiencia internacional del grupo D&S